

# **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO**

## **STRATEGIC PLANNING AND ITS RELATIONSHIP WITH HUMAN TALENT**

Silvia Faviola Romero Hernández  
Contadora Pública, Universidad de San Buenaventura  
Especialista (c) Alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia.  
Correo electrónico: est.silvia.romero@unimilitar.edu.co,silviromero11@hotmail.com

Artículo de reflexión

Directora  
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2020**

# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO

## STRATEGIC PLANNING AND ITS RELATIONSHIP WITH HUMAN TALENT

Silvia Faviola Romero Hernández  
Contadora Pública, Universidad de San Buenaventura  
Especialista (c) Alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia.  
Correo electrónico: est.silvia.romero@unimiilitar.edu.co,silviromero11@hotmail.com

### RESUMEN

El talento humano ha evolucionado con el paso del tiempo y esto ha causado cambios importantes en la planeación estratégica de las compañías, por ello hoy en día se deben definir objetivos claros que vayan enfocados en desarrollar los roles que debe cumplir cada área para ir en concordancia con el objeto social de la empresa. En los últimos años los estudios han demostrado la importancia que tiene el capital humano en el campo empresarial, donde se fortalece la calidad y el sostenimiento. El presente documento tiene como fin en primer lugar desarrollar los conceptos de planeación estratégica y el talento humano y en segundo lugar realizar una conexión entre los mismos. Lo anterior tiene lugar a partir de una revisión bibliográfica de 15 documentos alojados en las bases de Redalyc, Scielo, Google Academic y el repositorio de la UMNG, los cuales fueron seleccionados mediante una depuración de acuerdo con criterios como años, idioma y palabras clave. De manera posterior, se realiza un análisis a partir de los aportes de diferentes autores con el fin de conocer el impacto de la planeación estratégica en el área del talento humano y ver el aporte realizado al crecimiento empresarial y la mejora continua. Se concluye así que la inclusión del área del talento humano en la planeación estratégica ha mejorado notoriamente el desempeño de los empleados y ha aumentado de la productividad.

**Palabras clave:** Capital humano, Crecimiento empresarial, Estrategias

### ABSTRACT

Human talent has evolved over time and this has caused important changes in the strategic planning of companies, so today clear objectives must be defined that are focused on developing the roles that each area must fulfill in order to be consistent with the corporate purpose of the company. In recent years, studies have shown the importance of human capital in the business field, where quality and sustainability are strengthened. The purpose of this document is firstly to develop the concepts of strategic planning and human talent and secondly to make a connection between them. The foregoing takes place from a bibliographic review of 15 documents housed in the databases

of Redalyc, Scielo, Google Academic and the UMNG repository, which were selected by means of a filtering according to criteria such as years, language and keywords. Subsequently, an analysis is carried out based on the contributions of different authors in order to know the impact of strategic planning in the area of human talent and see the contribution made to business growth and continuous improvement. It is thus concluded that the inclusion of the area of human talent in strategic planning has markedly improved employee performance and increased productivity.

**Keywords:** Human capital, Business growth, Strategies

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica, busca la contribución de las estrategias como pilares fundamentales de una empresa, enfocada en las fortalezas y debilidades que esta posee para determinar cómo las va a manejar y así visualizarse en un futuro, fijándose unos objetivos y metas a cumplir sin dejar de lado el ambiente interno y externo de la organización (Argoti y E 2016).

El área de talento humano de la mayoría de las organizaciones, viven en una búsqueda constante de trabajadores idóneos que puedan aportar conocimientos y ayuden al desarrollo del propósito planteado por la compañía, logrando la sostenibilidad, competitividad y la focalización del aporte al valor agregado en los productos y/o servicios ofrecidos (Bocanegra s. f.).

Es por esto, que las compañías deben reconocer el valor que tienen sus colaboradores o cliente interno, ya que son necesarios para cumplir con las estrategias que se han planteado y así poder desarrollar su objeto social.

Muchas de las compañías de hoy en día, se han enfocado en implementar buenas prácticas de humanización y sensibilidad en cuanto al cliente, mejorar la calidad de los productos y servicios y buscar satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo, esto se ha vuelto un plus

al momento de presentar sus ofertas al mercado y hace que su desarrollo sea integral y se enfoque al éxito y el crecimiento continuo.

Para cumplir con esto, se ve un cambio en la sociedad y se llega al enfoque de la proyección empresarial, en donde no solo se trabaja por el factor monetario, sino que se incentiva a trabajar por la cultura empresarial que se enfoca a la responsabilidad social y el talento humano, esto tiene por finalidad logran desarrollar las actividades con éxito y darle participación a los empleados en los múltiples beneficios logrados, entre estos, el bienestar social y la mejora del clima organizacional (Martinez s. f.).

En este sentido, el gran reto de la actualidad está en gestionar con eficacia y eficiencia la gestión del talento humano de todas y cada una de las organizaciones, con esto se pueden crear mecanismos útiles en donde los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia con la empresa y su objeto social, y así enfocarse al desarrollo de los objetivos organizacionales para obtener ventajas como la duración de la empresa en el tiempo y la sostenibilidad de la misma (Martinez s. f.).

La gestión del talento humano es crucial para el construir el éxito corporativo y visualizar el futuro con mayor confianza en el desarrollo de las estrategias planteadas (Zorro s. f.). Desde el punto de vista del alto gerente, se debe fortalecer esta área contar con la disposición y entrega de las personas, esto es fundamental, ya que un equipo comprometido logra grandes cosas.

Con este ensayo, se busca contribuir a fortalecer el estado del arte en los temas de planeación estratégica y su relación con el talento humano.

Así mismo, durante la revisión del presente artículo, en primer lugar se desarrollan los conceptos de talento humano y planeación estratégica, y en segundo lugar realizará la conexión entre los mismos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una revisión de la información que hay a la fecha en las diferentes bases de datos, con el fin de conocer la relación que existe entre la planeación estratégica y el talento humano, esto se hizo para indagar si existe información suficiente que de soporte al artículo en desarrollo.

De acuerdo con lo mencionado, en la búsqueda se hizo una combinación de vocabulario que permitió que el filtro fuera más efectivo.

El principal sitio de búsqueda fue la biblioteca de la Universidad Militar Nueva Granada, en el “descubridor” se colocaron palabras claves como “planeación estrategia”, “talento humano” y “gestión del talento humano”, para ser más específica con las búsqueda usé combinaciones como “el talento humano y su relación con la planeación estratégica”, “planeación estrategia y el talento humano”. De igual manera hice uso de la información que aparece en el repositorio de la UMNG y bases de datos como Redalyc, Scielo y Google Academic.

Posterior a esto, se incluyen artículos originales publicados entre el 2012 y 2020, en idioma español y que su enfoque principal estuviera en el talento humano y se relacionara con la planeación estratégica. Dentro de las especificaciones de la búsqueda, se mantuvo presente que se desarrollaran los conceptos a tratar y que fuera viable realizar una conexión entre los dos temas expuestos.

Dentro de los criterios de exclusión se dejaron aquellos documentos que sus fuentes no fueran confiables o que fueran producto de publicaciones en paginas no oficiales, entre esta las revisar o páginas de noticias, también aquellos documentos que fueran enfocados a una actividad económica en particular y tuvieran un enfoque a lo general.

### Diagrama de flujo de selección de estudios

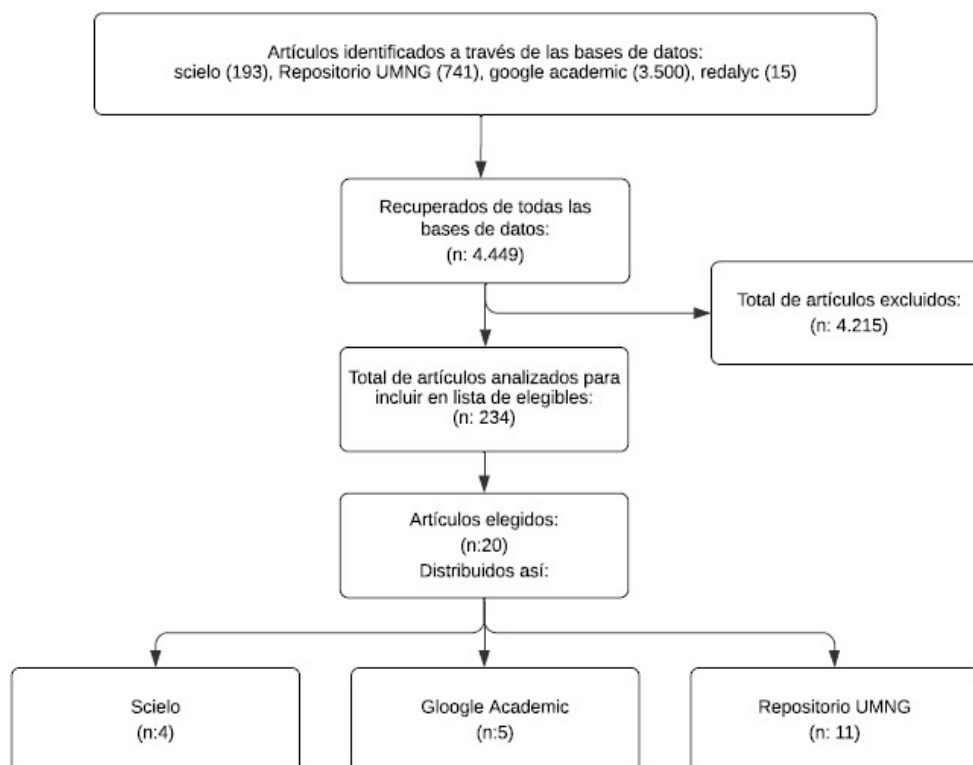


Figura 1. Depuración de documentos

Fuente: Elaboración propia (2.020)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección se presenta los resultados de presente artículo en dos componentes, en primera instancia se desarrollan los conceptos de talento humano y planeación estratégica y en segundo lugar se realiza una conexión de los conceptos para destacar el impacto en las organizaciones en la actualidad.

## El talento humano

La gestión del talento humano, anteriormente denominado recurso humano, se plantea por primera vez como un pilar fundamental en la economía social y las ciencias políticas, semejando su aplicabilidad el componente laboral de las organizaciones, convirtiéndose así en uno de los factores con mayor relevancia en las empresas. De esta manera se busca implementar un modelo de desarrollo diferente que integre el capital humano con el desarrollo empresarial (Zorro s. f.).

Durante décadas, el trabajador fue visto como un recurso que no aportaba valor a las compañías (Chiavenato, García Madariaga, y Villamizar 2000), a tal punto que no se destacaban en la creación de procesos productivos rentables, es por ello que el talento humano se ha adaptado a estructuras metodológicas de los procesos administrativos actual de las empresas, llevando de la mano a la planeación estratégica, la dirección y el control minucioso de creación de valor.

Una de las principales fortalezas de la gestión del talento humano, es aumentar la productividad de las compañías minimizando los recursos invertidos (Saldarriaga 2013), pero esto va acompañado de procesos que deben asegurar que todas las personas que trabajan en la empresa tendrán mejores condiciones, para que así se vea un equilibrio entre los logros obtenidos y lo recibido por hacerlo. En este tipo de decisiones es necesaria la unión de la gerencia, la administración y la gestión para establecer las estrategias que se van a impulsar desde la gestión humana.

Los autores (Chiavenato 2002) y (García & Casanueva (1999), hablan de la gestión del talento humano como la puesta en marcha de políticas y estrategias fundamentales para dirigir cargos gerenciales que tengan relación directa con las personas o también denominadas por el autor “*recurso humano*”, incluidos en estos los procesos de selección, capacitaciones individuales y masivas, evaluación de desempeño y recompensas por el deber cumplido. Los empleados, deben

estar integrados de forma directa con la dirección de la organización, de forma en que la empresa logre cumplir sus objetivos de manera óptima y el empleado tenga un rendimiento eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades.

Ahora bien, en la actualidad, la gestión del talento humano realiza actividades en donde se precisa que son poco necesarias y menos dependientes de jerarquías y dar órdenes, esto ha pasado a un segundo lugar, ya que, para lograr objetivos de forma fácil y oportuna es necesaria la participación activa de los empleados de la compañía.

Hoy en día, ya no se habla de trabajadores o empleados, se habla de capital humano y es este quien aportará la clave del éxito para la realización de la compañía. El alcance de los objetivos individuales, estimula al logro de los objetivos comunes, la planeación, la organización y la creación de métodos estimulan a alcanzar las metas propuestas a lo largo del tiempo (Chiavenato s. f.).

En cuanto a la formación del talento humano, es pertinente remitirse a la gestión administrativa, que es el área encarga al interior de una compañía de que se realicen todas las actividades que van directamente relacionadas al logro de los objetivos y estrategias planteadas (Agudelo-Orrego 2019), para el logro de estos objetivos, el entorno económico ha ido evolucionando de tal forma que se ha logrado posicionar la importancia del talento humano para el fortalecimiento de las organizaciones.

La gestión del talento humano, desde el punto de vista de (Ramírez et al. 2019), está orientada tanto a actividades operativas como a actividades administrativas, dotando a las empresas de empleados íntegros y capaces de desarrollar competencias que replican las habilidades, comparten conocimientos y estimulan las aptitudes y actitudes adquiridas con el transcurrir del tiempo.



Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se llega a la conclusión que sin capital humano no existen empresas, es por ello que se hace necesaria la creación de la gestión del talento humano, que es un área que tiene múltiples enfoques para el beneficio de la organización, ya que, sin personas que se sientan a gusto realizando una labor como brindar un servicio, producir un bien o cualquier otra actividad relacionada a cumplir con la misionalidad de la empresa, no existirá nada.

En la actualidad, el talento humano se ha convertido en una de las herramientas más importantes y con mayor producción en el mercado global, hoy en día es el resultado de todas las estrategias y políticas empresariales que tienen impacto directo en el desarrollo del trabajador (Mejia, Bravo y Montoya. 2012). El reto que se plantea es que se fortalezca el factor humano en los países en vía de desarrollo, ya que el desempleo, los bajos salarios y el sub-empleo no están ayudando al fortalecimiento varios sectores de la economía, dejando ver debilidades que deben ser replanteadas.

Con el fin de fortalecer la gestión del talento humano, se analizan los factores que intervienen en la gestión de los mismos, el primero es la necesidad de personal capacitado, partiendo del punto que se vive un proceso de globalización y desarrollo continuo y es necesario una empresa competitiva con personal capaz de brindar mejores resultados, el segundo es la planeación de recursos, que se lleva a cabo cuando se conoce al personal, se identifican sus cualidades, se evalúan las debilidades y se apunta a fortalecerlo en un cargo específico dentro de la organización y el tercero es la globalización del mercado competitivo, el ingreso a este se hace por medio del personal que labora en la compañía y desarrolla habilidades que le permiten abrirse puertas a medida del crecimiento personal y profesional (Fernández, O. 2017)

## La planeación estratégica

Para definir el término de *planeación estratégica* se hace necesario revisar los conceptos de una forma independiente. Según (Ossa y Eduardo 2017) la planeación es suposición de hechos respecto a la visión que se ha creado la empresa en cuanto al desarrollo de hechos y acciones a futuro, está incentivada por el cumplimiento de metas para la obtención de recursos en el largo y mediano plazo. La estrategia según (Villamil y Miguel 2017) es un recurso utilizado para crear el factor diferencial dentro de un nicho de mercado, los altos directivos de hoy en día crean estrategias para lograr un posicionamiento y brindar el plus o valor agregado que necesita una organización para ser competitiva.

En este sentido, cuando se utilizan estrategias se requiere de planes para saber de qué manera se va a enfrentar la competencia en el mercado, cómo se debe llegar al cliente interno y externo y cómo se va a lograr el éxito final de las operaciones realizadas.

Siendo así, la planeación estratégica se entiende como el arte de emplear los conocimientos adquiridos, planteando múltiples escenarios que se relacionen directa o indirectamente con la organización, es decir, desarrollar la intuición que permita descubrir las necesidades del entorno y así implementar estrategias que permitan desarrollar habilidades de adaptación al medio por medio de la participación activa de los empleados (Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara y López Salazar 2006).

La variación de organizacional causa efectos a nivel interno y externo, un cambio drástico puede afectar la efectividad de los empleados y los procesos internos de trabajo, es por ellos que las compañías trabajan día a día para mantener un clima organizacional capaz de enfrentar situaciones adversas.

En la actualidad, la planeación estratégica marca la diferencia en cuanto a cómo se ven las compañías en el mercado, se ha creado un factor dominante que busca la interacción entre las distintas áreas de las empresas con el fin de lograr objetivos conjuntos que vayan enmarcados a la toma de decisiones en cuanto a las necesidades internas (empleados) y las necesidades externas (población de interés) (Mugno 2018). Es necesario que se definan estrategias para aplicar en el corto, mediano y largo plazo, esto con el fin de lograr una sostenibilidad y duración en el tiempo logrando uno a uno los objetivos estructurados en los lineamientos de la empresa.

Toda organización debe tener claridad en sus principios, la práctica de los valores descritos en el marco del desarrollo de la actividad económica es un pilar fundamental para alcanzar un alto desempeño que reconozca a los empleados como miembros activos primordiales para la existencia de la compañía.

Hoy en día, la planeación estratégica se ha convertido en un reto para todas las organizaciones, representando un factor decisivo que se impone en la productividad y el desarrollo; para iniciar con la puesta en marcha de los principios de la compañía, se requiere acudir al reglamento interno de trabajo que regula la normatividad y valores que dan sentido a la existencia de este ente económico, para ellos, se requiere profundizar en dos aspectos, el primero es el desarrollo de la cultura organizacional que es donde se refleja la misión y la visión y se fija una imagen de cómo debe ser el correcto funcionamiento de la compañía para llegar al clima laboral deseado, en este aspecto se debe mirar las características que tiene el grupo en común como lo son costumbres, creencias, lenguaje, etc., (Castro 2017), el segundo aspecto es la planificación y tiene por objetivo principal saber hacia dónde se dirige la compañía para crear una ruta adecuada y conseguir el éxito, con la planeación se desarrolla la creación de los planes de acción, se designan

responsables para la ejecución de los recursos y se crea el indicador de cumplimiento de tiempos para medir la eficiencia de las estrategias abordadas al inicio (Mugno 2018).

Es importante recalcar que las empresas de hoy deben apostarle a la innovación y la tecnología, creando procesos efectivos y personal capacitado para llevar a cabo los objetivos planteados, en este sentido, es importante trabajar en el potencial interno a desarrollar y así desde los altos gerentes empoderar a los empleados para realizar labores exitosas.

### **La planeación estratégica y su relación con el talento humano**

Para obtener buenos resultados en cuanto al área del talento humano, se debe planificar el desarrollo de los objetivos que tiene cada área, ya que esto va de la mano con el objeto social de la empresa. Para ello, se necesita de un líder experto en formación humana que se encargue de gestionar y establecer los lineamientos que debe seguir cada integrante de la compañía.

Las organizaciones deben contar con un plan de acciones estratégicas, en el que destaque la visión de crecimiento y expansión, con esto se pone a prueba las fortalezas con las que cuenta y las oportunidades que muestra el mercado, de tal forma que el recurso interno deba plantearse nuevas responsabilidades para afrontar los retos que llegan.

Al momento de planificar y precisar las metas de la empresa, se hace necesario contar con programas que permitan a la persona responsable, visionar los cambios del entorno y poner en práctica los modelos de adaptabilidad y afrontar desafíos (Ascencio, 2016). Para minimizar las dificultades, la compañía debe contar con un líder estratégico en el área del talento humano, capaz de conocer y analizar con claridad la realidad que se vive y así poder orientar al personal hacia el logro de las metas propuestas.

La gestión de las competencias es un factor clave para gestionar el desarrollo y subsistir a los cambios que plantea el entorno empresarial competitivo, en aras de fortalecer los conocimientos y habilidades destacadas de los colaboradores, se hace necesario el crecimiento profesional de los empleados, el autor (Losa s. f.) Indica que el estímulo a los integrantes de la compañía a desarrollarse profesionalmente trae consecuencias positivas en el desarrollo de mano de obra competitiva. Se debe priorizar todo aquello que ayude a calificar en gran escala a la empresa y que lleve a los empleados a optimizar los recursos utilizados.

La planeación estratégica del talento humano según (Mendoza, López, y Salas, 2016) está definida como el estudio de las necesidades del entorno interno y externo de la compañía y la aplicación de todas aquellas estrategias para asegurar a los empleados los recursos necesarios para llevar a cabo una labor digna. Para el cumplimiento efectivo de las estrategias se deben desarrollar políticas enfocadas a la motivación y el entrenamiento constante de los colaboradores.

El proceso estratégico, no es solo la formulación de nuevas estrategias, sino que también abarca su implementación y desarrollo (Valle Cabrera, R. 1995), para ello es necesario analizar los factores que determinan la gestión del personal, entre estos tenemos el entorno tecnológico que va ligado directamente a los procesos de incorporación y capacitación del personal, el entorno jurídico que es el que enmarca las políticas sociales de la empresa, tal como los son los manuales con derechos y deberes, y el entorno social que es el que fija las cualidades y destaca la calidad del trabajador y busca el aprovechamiento de los recursos destinados para producir, de esta forma, se conoce el nivel de las compañías para enfrentar a la competencia y su capacidad para capacitar y motivar empleados que perduren y hagan perdurar a la compañía a través del tiempo.

Las metas que se deben cumplir en la planeación estratégica del talento humano son el desarrollo de la integración que tiene como foco hallar un componente estratégico que esté

integrado con las políticas establecidas y lleve coherencia entre la línea que deben seguir los líderes de cada área y la percepción de los empleados sobre la compañía, es decir, se busca que el empleado sienta que lo bueno para la organización también es bueno para él, del mismo modo se deben crear compromisos entre la empresa y el empleado, ya que a mayor productividad del trabajador, mayor deben ser los medios disponibles para que este alcance sus logros personales, la flexibilidad ayuda a bajar las presiones que se pueden sentir a la hora de desarrollar una actividad y esto afectara directamente la calidad del trabajo producido (Garrido 2013).

## CONCLUSIONES

A partir del análisis efectuado de la planeación estratégica y su relación con el talento humano se concluye que en toda organización es necesario poner en marcha estrategias que se enfoquen al desarrollo del talento humano y al fortalecimiento de los objetivos que se han planteado para ser competitivos en el mercado.

La globalización ha influido directamente en la creación del concepto de capital humano, ya que ha considerado a los gerentes, especialista y no especialistas, analista, auxiliares y operarios como el activo más valioso que puede tener una compañía. Los procesos se han vuelto más humanos, se ven oportunidades de crecimiento enfocadas al personal sin importar cuál sea su rango o nivel en la empresa.

Son innumerables los factores que inciden en el desarrollo óptimo de una compañía, pero el más destacado es la integración de los empleados con las herramientas de trabajo como lo son la tecnología, innovación, sistemas de información, procesos de calidad, entre otros que permiten lograr posicionamiento en el mercado y sostenibilidad a través de los años.

Las personas que forman parte una empresa contribuyen una de las ventajas competitiva más fuertes y estable frente a la competencia, un empleado motivado deja ver sus capacidades, desarrolla competencias, es capaz de adaptarse a los cambios, trabaja con entusiasmo y los más importantes es que muestra lealtad y compromiso en cada una de sus actividades, ya que tiene la conciencia de que el crecimiento y el éxito de la organización se verán reflejados en el mismo.

Visionar el futuro de una empresa no solo depende de las estrategias organizacionales, los objetivos planteados y la meta a desarrollar, también depende de los lineamientos establecidos en el área de gestión del talento humano, brindando acompañamiento en el desarrollo de los procesos, revisando las tareas asignadas e incentivando al personal a colocarse nuevos retos desde el punto de vista personal para desarrollar actividades competitivas.

En la actualidad, la mayoría de las empresas se han concientizado que deben replantear sus estrategias en cuanto a la intervención del talento humano como parte fundamental para lograr el éxito, todos buscan ser competitivos, estar a la vanguardia en temas de tecnología e innovación pero se les olvida que hay un valor importante para el desarrollo de todo esto y es el talento humano, no se puede ser competitivos si no se cuenta con cimientos lo suficientemente fuertes para desarrollar operaciones exitosas, el personal capacitado es la mayor arma para afrontar el mercado y lograr las estrategias que se plantean a nivel de la gerencia.

Las compañías que han logrado identificar la importancia del talento humano en la planeación estratégica tienen Altos Gerentes con dotados de habilidades de liderazgo, capaces de integrar a cada una de las personas a su cargo con los objetivos a cumplir de la empresa, en gran medida han logrado coordinar, controlar, desarrollar, planear y dirigir compañías hacia el éxito empresarial.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios, quien me dio la fuerza necesaria y me brindó todos los recursos para poder hacer la especialización en Alta Gerencia, también quiero agradecer a la docente Yuber Liliana Rodríguez Rojas quien supervisó la realización de este artículo, gracias por su tiempo, dedicación y sus palabras de motivación para no rendirnos a pesar del corto tiempo para cumplir con la meta.

Gracias mi familia, amigos y compañeros por estar siempre al pendiente y brindarme apoyo continuo en este proceso, y en especial quiero agradecer a mi esposo, mi compañero de vida, la persona que estuvo siempre a mi lado dándome fuerza para continuar y sacar este proyecto adelante.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. 2019. «*Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*». *Entramado* 15(1): 116-37.
- Ascencio, A. 2016. «*Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones* | Ascencio Vargas | Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)». <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1899> (11 de octubre de 2020).
- Bocanegra, O. «*Planeación estratégica del talento humano, como factor de impacto positivo para el desarrollo empresarial.*» : 52.
- Castro, Ivan. 2017. «*Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público*». [https://www.researchgate.net/publication/318219671\\_Aproximacion\\_teorica\\_a\\_la\\_planeacion\\_estragica\\_de\\_recursos\\_humanos\\_en\\_el\\_sector\\_publico](https://www.researchgate.net/publication/318219671_Aproximacion_teorica_a_la_planeacion_estragica_de_recursos_humanos_en_el_sector_publico) (17 de octubre de 2020).
- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, y Alejandra López Salazar. 2006. «*La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica*». *econoquantum* 2(1): 141-64.



- Chiavenato, Idalberto. «*Gestión del talento humano*». : 626.
- Chiavenato, Idalberto, Ricardo García Madariaga, y Germán Alberto Villamizar. 2000. *Asministración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá[etc: McGraw Hill.
- Fernández, O. 2017. «*Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia*». <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17378> (17 de octubre de 2020).
- Garrido, Eric Reinoso. 2013. «*Formulación de un plan de gestión estratégica de recursos humanos*». : 49.
- Losa, Nicolás Fernández. «*El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*». : 26.
- Martinez, Oscar Alberto Rojas. «*Estrategias de gestión para la prospectiva del factor humano en procesos empresariales*». : 20.
- Mejia, Bravo y Montoya. 2012. «*El factor del talento humano en las organizaciones*». [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002) (17 de octubre de 2020).
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. 2016. «*Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal* - Dialnet». <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127> (12 de octubre de 2020).
- Mugno, Leudys Milena Araujo. 2018. «*La planeación estratégica como factor de gestión del cambio en las organizaciones*». : 33.
- Ossa, Aldana de la, y Carlos Eduardo. 2017. «*Planeación Estratégica*». <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16778> (29 de septiembre de 2020).
- Ramírez, Reynier I., Cesar A. Espindola, Gladis I. Ruíz, y Alfredo M Hugueth. 2019. «*Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*». *Información tecnológica* 30(6): 167-76.
- Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. 2013. «*Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana1*». *Estudios Gerenciales* 29(126): 110-17.
- Valle Cabrera, R. 1995. «(DOC) *La gestión estratégica de los recursos humanos*: Ramón Valle Cabrera | Luis Elizondo - Academia.edu». [https://www.academia.edu/33208211/LA\\_GESTION ESTRATEGICA\\_DE\\_LOS\\_RECursos\\_HUMANOS\\_Ram%C3%B3n\\_Valle\\_Cabrera](https://www.academia.edu/33208211/LA_GESTION ESTRATEGICA_DE_LOS_RECursos_HUMANOS_Ram%C3%B3n_Valle_Cabrera) (12 de octubre de 2020).
- Villamil, Taborda, y Alvaro Miguel. 2017. «*La planeación estratégica y la gestión por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional*». <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16974> (29 de septiembre de 2020).

Zorro, Claudia Patricia Abello. «*La gestión del capital humano desde una óptica estratégica y competitiva*». : 20.